



ENSAYO DE GRADO

LATENCIA INFINITA DE SER UN GERENTE DE TALLA MUNDIAL

PRESENTADO A: FANETH SERRANO

PRESENTADO POR: NUBIA MARLENE ACOSTA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA FIN DE SEMANA

BOGOTÁ, DICIEMBRE 01 DE 2012



ENSAYO DE GRADO

LATENCIA INFINITA DE SER UN GERENTE DE TALLA MUNDIAL

PRESENTADO POR: NUBIA MARLENE ACOSTA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA FIN DE SEMANA

BOGOTÁ, DICIEMBRE 01 DE 2012

Introducción

***“Yo no puedo enseñaros nada, solo puedo ayudaros a buscar
El conocimiento dentro de vosotros mismos
Lo cual es mucho mejor
que traspasaros mi poca sabiduría”
Sócrates.***

La tesis que me inspiró realizar este ensayo y escoger el tema, fue la necesidad como profesional y como persona, de comprender adecuadamente el mundo de la Gerencia, dadas las proyecciones laborales que tengo, por lo cual siento la obligación de no cometer los mismos errores que observo en mis superiores. Quiero interiorizar, conocer, analizar y aplicar los conceptos y variables fundamentales propias de aquellas otras habilidades, que potencian la gestión de un alto gerente.

La complejidad del tema gerencial y en especial de su ejercicio como tal, requiere el desarrollo de habilidades y destrezas, para entender acertadamente tal realidad. Los fenómenos socioeconómicos cada vez son más problemáticos y su análisis ya no soporta interpretaciones únicamente técnicas, sino que requieren una mirada más amplia y desde una perspectiva diferente.

En este ensayo se disertará y maximizará los conceptos básicos, implicaciones y estrategias de las habilidades gerenciales y mecanismos para su implementación, en función de la gestión gerencial.

Quiero realizar una invitación a los actuales y los futuros altos gerentes a que seamos proactivos con base en nuestros valores y principios. A que despertemos en nuestros seguidores el hábito de producir ideas, a tener metas y sueños. Esto conlleva que aprendamos a entender y escuchar para tomar decisiones justas para todos, que tengamos la capacidad de lograr que se produzca sinergias entre las personas que componen la organización que dirigimos, con el fin único de lograr los objetivos trazados, con base en la misión y con el fin de lograr la visión de la empresa.

Se trata, finalmente, de aprovechar la discusión de las habilidades gerenciales y las técnicas las cuales se complementan, para el análisis y enfrentamiento de problemáticas específicas del entorno empresarial, de tal forma que se pueda contribuir en la búsqueda de soluciones efectivas e innovadoras.

1. EVALUACION Y MAXIMIZACION DE CONCEPTOS BASICOS SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que nos estamos moviendo, es decir las organizaciones, industrias, ciudades e incluso hasta el clima, que cada día se tornan más cambiantes dada la influencia de factores externos e internos, como: la tecnología, la competencia, clientes cada vez más exigentes, recurso humano especializado y con altas expectativas; demandan del dirigente actual, unas habilidades que le permitan realizar cambios en estrategias, programas, estructuras y procedimientos, para adaptarse y aún mejor, anticiparse a dichas situaciones cambiantes, logrando minimizar o maximizar el impacto según sea positivo o negativo.

La Gerencia es un proceso dinámico que implica, por un lado, el dominio de los fundamentos de la teoría administrativa y de la organización, y por otro, el dominio de habilidades que optimicen la gestión. En las organizaciones, la capacidad de alcanzar metas está directamente relacionada con la eficiencia y eficacia del desempeño de las funciones gerenciales y la esencia de gerenciar es la generación y coordinación de sinergias para la realización del trabajo.

Entiendo las habilidades gerenciales como aquellas necesarias para dirigir procesos humanos y productivos con la sabiduría necesaria y conocimientos precisos para lograr la combinación de lo equitativo y lo justo entre el individuo, la organización y su entorno. Para mí esta idea está ligada a actuar racionalmente, dado que se busca el bienestar de todos los intervinientes, con el fin de lograr un beneficio común.

El verdadero aprendizaje gerencial implica, generar renovaciones y mejoras profundas en los conceptos y en los comportamientos de índole técnico y relacional, implica no sólo nuevas formas de aprender, sino cómo desaprender modelos de gestión mecánicos, repetitivos, estáticos y obsoletos. La velocidad que exige el perfil gerencial se verá seriamente afectada si el modelo mental vigente está condicionado por formas estáticas de transferencias de conocimientos y "recetas", que conducen a la rutina y a la monotonía.

El desarrollo de habilidades gerenciales en nosotros los futuros gerentes, se hace inevitable en un mundo en el cual los procesos de globalización son ágiles, impredecibles, amenazantes y/o de gran oportunidad. Estos sucesos requieren de gerentes y directivos competentes, que puedan asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas.

Para poder evaluar y maximizar estas habilidades gerenciales, es necesario conocer de manera general la amplia variedad de habilidades que se han conocido. Encontramos las habilidades de primera generación las cuales se refieren a la comunicación, trabajo en equipo, hablar en público y la administración del tiempo.

Actualmente hablamos de habilidades de segunda generación, como el **empowerment**, una de las habilidades gerenciales modernas con mayor aplicación y proyección; **el poder de negociación**, como una circunstancia normal en las empresas, pero abordado desde una perspectiva gerencial y no comercial; **toma de decisiones** para acertar en fallo final, cuando se enfrentan situaciones, como son la mayoría, de real incertidumbre, y

finalmente **el coaching** que trata el desarrollo de la gente para lograr el crecimiento integral de las organizaciones.

Estas habilidades pueden y deben ser desarrolladas por cada uno de nosotros e implementadas tanto en nuestra vida personal como en nuestra labor profesional, con el fin de lograr dirigir los destinos de nuestras organizaciones modernas y de igual forma encaminar nuestra vida personal y familiar al logro de objetivos y metas, en aras de buscar la felicidad.

Sin embargo es un poco desalentador observar, que todavía en muchas empresas importantes para el desarrollo económico de nuestro país (por lo menos en las que he trabajado), se contratan ejecutivos que carecen de estas habilidades. Es notorio en ellos la incurrencia en la primera tentación a la que se refiere el autor Patrick Lencioni, en las cinco tentaciones de un gerente; la del ego.

Cuando un dirigente es egocéntrico, difícilmente podrá obtener buenos resultados, pues estas personas piensan únicamente en sí mismas y no en su equipo de trabajo, no saben delegar, no les gusta trabajar en equipo y por supuesto no tienen la disponibilidad de realizar la labor de acompañamiento cuando algún miembro de la organización lo requiera.

Surge entonces mi preocupación de transmitir a estas personas la necesidad del estudio de estas habilidades de segunda generación y la puesta en práctica de las mismas, pues se ha visto que muchos gerentes no logran los resultados propuestos, no por falta de conocimiento, sino por falta de manejo

de sus relaciones interpersonales. Esta situación la veo a menudo en mi entorno y con este trabajo pretendo socializar en mi empresa la importancia del tema.

Luego, el poseer los fundamentos básicos de las habilidades de segunda generación, permite a quienes las conocemos y practicamos en diferentes realidades empresariales, tener una ventaja competitiva frente a la discusión por oportunidades laborales de alto nivel.

El nuevo milenio exige una nueva creación de líderes, no olvidando el pasado, viviendo adecuadamente el presente y con una visión prospectiva, nos propongamos como tarea fundamental la construcción de un universo más humano, con valores, principios y objetivos claros.

El liderazgo de un ejecutivo exitoso debe ser un liderazgo compartido y difundido a lo largo y ancho de toda la organización. Deben existir líderes rodantes que pasen de un área a otra dentro de la organización, debiendo el líder, ser capaz de liderar su propia vida, razón por la cual se hace imperativo tener un plan y proyecto de vida y siendo consciente que la posición de poder, no siempre da liderazgo. (Luis Gabriel Forero-2010)

Grafica No. 1 Comparativo de Ejercicios gerenciales

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	GERENCIA MODERNA
Viene del latín "AD" a y "MINISTRARE" servicio o al servicio de...	Viene del latín "GENERE" que significa engendrar, concebir, generar
Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de: planificación, organización, dirección y	
Para el uso eficiente de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos	Para el uso productivo de los mismos recursos.
Con la finalidad de lograr objetivos comúnmente relacionados con administración y costos.	Con la finalidad de lograr objetivos económicos y generar beneficios sociales.
Esta ligada al concepto de eficiencia.	Esta ligada a conceptos como: efectividad, productividad, top de excelencia, mejoramiento continuo, competitividad, calidad.

Fuente: Conferencia sobre Gerencia Moderna, Universidad del Rosario, 2005

Veamos ahora en qué consiste cada una de las habilidades gerenciales de segunda generación:

1.1. EMPOWERMENT

Definición

“Facultar al personal para un acertado desarrollo de sus gestiones, permitiendo que aplique su capacidad innata de innovación y su voluntad de agregar valor a su trabajo en pro del mejoramiento integral de la empresa.” (Transferencia de poder dentro de la empresa: Empowerment, Ediciones Castillo, 2001)

El empowerment lo entiendo como sinónimo de potenciación o empoderamiento, es delegar poder y autoridad a los subordinados y

conferirles el sentimiento de que son autónomos y responsables de su propio trabajo, es brindarles confianza, que sientan que también son importantes para el logro de los objetivos de una organización.

Cuando se pone en práctica esta habilidad gerencial, los resultados que obtienen las son muy favorables, pues el desempeño laboral deja de ser sinónimo de remuneración y se convierte en una real posibilidad de desarrollo personal y profesional. El rendimiento puede medirse a partir de indicadores objetivos y previamente conocidos por los interesados, dejando incluso, el espacio para la autoevaluación y el autocontrol como primera instancia del proceso de medición del desempeño.

El proceso de toma de decisiones se amplía en cuanto a los participantes y en cuanto a quienes pueden y deben aportar información para la definición respectiva. El concepto de autoridad sigue vigente, pero adquiere una dimensión más amplia en términos de colaboración y de contribución con los resultados integrales de la empresa.

Es necesario adoptar el Empowerment pues estamos inmersos en una competencia global acelerada, este fenómeno no se puede desconocer en el contexto empresarial moderno, por cuanto es ya una característica del mismo y empresa que no lo contemple dentro de ambiente, está condenada a desaparecer.

Estamos rodeados de clientes insatisfechos, con la necesidad de entender que los consumidores, a veces manifiestan su inconformidad, pero en otras, simplemente guardan silencio y se trasladan de un consumo a otro, sin que la empresa detecte el malestar oportunamente. Esto sucede con frecuencia,

por la incapacidad empresarial de dar respuestas concretas a las necesidades del cliente.

Cuando la información se retiene o se concentra en unos pocos dentro de una empresa, el resto del personal empieza a hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas y por el contrario, no hay mejor manera de demostrarle que se les tiene confianza, que compartir con ellos la información delicada.

Se requiere entonces que haya un flujo de información oportuna y confiable, que sea en todos los sentidos de la organización, que dicho flujo contenga información estratégica, así sea debidamente canalizada y clasificada previamente y, en especial, se necesita la existencia de debates grupales sobre la misma.

Si el empowerment no tiene el aval suficiente desde las altas directivas empresariales, su aplicación dista en forma significativa de su realidad y, simplemente se convierte en un ejercicio demagógico que pretende vincular a los trabajadores o empleados, pero sin la debida precisión y quizás sin la intencionalidad de aplicarlo.

Es determinante para poner en práctica esta habilidad, se debe tener por parte de todos los integrantes de una empresa, absoluta claridad sobre los objetivos, los estándares deseados, los indicadores de gestión esperados y respectivos indicadores del desempeño.

Empowerment, es sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional.

Empowerment, sin duda es una habilidad sin la cual difícilmente se podrá lograr el concurso de los subordinados en relación con una causa común.

1.2. NEGOCIACIÓN

Para el enfoque del ensayo, es preciso diferenciarla de aquella que se deriva directamente del intercambio de productos y servicios. Entendida como habilidad gerencial se enmarca dentro de un contexto de entender, aceptar y solucionar conflictos organizacionales internos o externos. Esta habilidad me parece muy importante pues en nuestro entorno evidenciamos conflictos interpersonales, familiares, laborales, políticos e internacionales, ante los cuales hay que buscar una solución que beneficie a las partes.

Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias" (COLOSI T. y BERKELY A., Negociación Colectiva: El Arte de de conciliar conflictos, Editorial Husley, 2001)

Para que el proceso de negociación se lleve a cabo y se logren un beneficio para ambas partes, es necesario tener en cuenta los elementos que

componen esta negociación, como su dinámica, los actores, el conflicto mismo y los posibles acuerdos.

Hemos venido observando que a lo largo de la historia, se han visto líderes con enfoque positivos como es el caso del papa Juan Pablo II y otros detestables con el famoso Hitler. Estos líderes positivos ayudan al crecimiento de la humanidad porque conocen los beneficios de la negociación, los nefastos, absurdamente convencidos de poseer la verdad, han sido los causantes de mucho dolor y odio entre los habitantes de este bello universo, porque para ellos no existe la negociación, simplemente lo que ellos digan se hace y ya.

1.3. TOMA DE DECISIONES

Tomar decisiones en el sentido más elemental posible significa aquel proceso por medio del cual una persona, en este caso el gerente, necesita escoger entre dos o más alternativas como opciones frente a una situación determinada.

Para los directivos y gerentes, el proceso de toma de decisión es sin duda, una de sus mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en

gran parte el éxito de cualquier organización. También son de vital importancia para la administración ya que contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los gerentes consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la presencia de alternativas de una forma diferente, basada en su experiencia y en su historia de reforzamiento.

La Toma de Decisiones indica que una situación problemática es valorada y considerada profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

En el desarrollo diario de nuestro trabajo y en general de nuestro vivir, nos vamos a ver enfrentados a distintas clases de decisiones; algunas programadas, con las cuales no vamos a tener inconveniente, pues se cuenta con el tiempo y el conocimiento para tomar la mejor decisión. Pero a las que si debemos temer un poco es a enfrentarnos con toma de decisiones no programadas, pues se nos presentan en el momento menos esperado. A nivel personal he tenido que enfrentar este tipo de decisiones y a decir verdad no me sentí preparada para hacerlo, de ahí que se hayan derivado bastantes problemas con los cuales he tenido que convivir y tratar de resolver para lograr una estabilidad y acercarme a los estados de tranquilidad.

1.4. COACHING

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia de ello, muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global, que no da tregua a nadie.

Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante y en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en día ya en la nueva riqueza de las organizaciones y en la fuente de la primera ventaja competitiva.

Definición

"Es el proceso que ayuda a una persona a alcanzar una meta, guiado por un coach".

Esta definición es muy amplia y fácil de entender, pero aporta muy poco al concepto de coaching propiamente dicho ya que no explícita sobre su real connotación aunque su mayor aporte es vincular un segundo actor el coach. (PERRY Z: y SKINFFINGTON S, El Coaching en el Trabajo, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002).

El Coach es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

La situación actual de la economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada, centrándose en las posibilidades del futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

Para obtener lo mejor de las personas, se debe creer en su potencial pues las creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actitud y se manifiestan en sus actitudes. El Coaching funciona con base en una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el

entrenador y el entrenado, quien no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach.

Cuando los altos gerentes aplican esta habilidad, mejoran el rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales, desarrollan el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo, mejoran las relaciones directivo – colaborador, se fomenta el liderazgo efectivo.

Durante mucho tiempo se consideró que los Gerentes deberían poseer un alto nivel de conocimiento técnico acerca de las tareas a desarrollar; por tanto se orientó la formación gerencial durante décadas a convertir a los gerentes en expertos financieros, operativos y productivos.

Luego, los procesos modernos de integración global y el avance de otras ciencias, abren un escenario donde las competencias personales complementan más no sustituyen lo técnico y el desarrollo de otras habilidades se hace necesario para asegurar el éxito profesional y organizacional.

CONCLUSION

Los gerentes actuales y los próximos, requerimos conocer el fundamento y aplicabilidad de las habilidades gerenciales que se alejan de las técnicas, pero que igualmente nos facultan aún más para lograr un desempeño superior en el medio organizacional. Estas nos impactan de forma positiva en nuestro desempeño como personas y miembros de una sociedad y como responsables del crecimiento tanto de las organizaciones como de cada uno de sus integrantes.

El desarrollo de habilidades gerenciales en quienes dirigen las organizaciones se hace inevitable, teniendo en cuenta que vivimos en un mundo en el cual los procesos de internacionalización son cada vez más ágiles, impredecibles y requieren de gerentes y directivos competentes que puedan asegurar la sostenibilidad futura de las organizaciones.

Ya pasamos la era manual, la era de la industrialización y ahora estamos en la era del conocimiento. Las nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, demandan dirigentes cuyo comportamiento y habilidades le permitan realizar los cambios en estrategias, programas, estructuras, con el fin de adaptarse o preferiblemente anticiparse a los cambios que pueden afectar la organización y su equipo.

Para ser unos altos gerentes de talla mundial es necesario interiorizar la importancia que tiene una comunicación efectiva, pues es una de las capacidades medulares de los líderes.

Los conflictos son inevitables tanto en nuestra vida personal como en nuestra vida profesional, porque no todos vemos las situaciones de la misma manera, por lo tanto el éxito de un alto gerente está en la forma como aborda los conflictos entre sus subordinados y/o seguidores.

Estoy convencida que para que cada uno de nosotros logre la excelencia, es necesario que esta se desarrolle en todo sentido, pues de nada sirve ser excelente en el trabajo y ser un pésimo ser humano, de nada sirve ser un buen empleado y ser un mediocre esposo, como escuche en algún programa, uno no puede ser luz de la calle y oscuridad de la casa. Debemos lograr ser personas integrales y ser excelentes en todos los roles de nuestra vida.

A través de este ensayo quiero hacer una invitación a cada uno de los lectores y a mi misma a que seamos altos gerentes proactivos, con valores, con metas, con principios, siendo espirituales, entendiendo y escuchando a nuestros pares para lograr de ellos su entrega y confianza.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO J. El gerente en las organizaciones del futuro. Ediciones UPEL.

BLANCHARD Kent, Empowerment, Editorial Norma, 2001

CANTERA Javier, Coaching: Mitos y realidades

COLOSI T. y BERKELY A., Negociación Colectiva: El Arte de de conciliar conflictos

Transferencia de poder dentro de la empresa: Empowerment, Ediciones Castillo, 2001

GOLDBERG J. Las negociaciones, Editorial Homewood, 1991

HASTIE F., Toma de decisiones, Editorial Diana, 2001

PAYERAS John, Coaching y Liderazgo, Editorial Díaz de Santos, 2001

PERRY Z: y SKINFFINGTON S, El Coaching en el Trabajo, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002

PETERS Tom, Business Review, Agosto de 2000

RANDOLPH Alan, Empowerment, Noriega Editores, 2000

www.losrecuroshumanos.com
www.liderazgoymercadeo.com